

# Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público e o Sistema de Carreiras

Elementos Referentes à Estruturação  
de Carreiras

Módulo

**Fundação Escola Nacional de Administração Pública**

**Diretoria de Desenvolvimento Profissional**

**Conteudista/s**

Douglas Andrade da Silva (conteudista, 2021);

Diretoria de Desenvolvimento Profissional.



Enap, 2021

Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Desenvolvimento Profissional

SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF

# Sumário

<b>Unidade 1: Desenhando um cargo público efetivo .....</b>	<b>4</b>
1.1. Desenho do cargo e de suas atribuições .....	4
1.2. Lotação e supervisão da carreira .....	8
1.3. Requisitos e forma de ingresso .....	10
1.4. Estrutura remuneratória .....	13
1.5. Progressão e promoção .....	16
Referências .....	22
<b>Unidade 2: Políticas de desempenho e de desenvolvimento .....</b>	<b>24</b>
2.1. Gestão de desempenho .....	24
2.2. Desenvolvimento de pessoas .....	28
Referências .....	34

# 4 Elementos Referentes à Estruturação de Carreiras

Neste último módulo você verá uma análise ainda mais aprofundada, detalhando alguns componentes importantes do cargo público efetivo e das políticas de desempenho e desenvolvimento de pessoas.

Bons estudos!

## Unidade 1: Desenhando um cargo público efetivo

### Objetivo de aprendizagem

Ao final desta unidade, espera-se que você seja capaz de identificar os elementos que compõem o desenho de um cargo público efetivo.

---

### 1.1. Desenho do cargo e de suas atribuições

Primeiramente, é importante que você observe que a unidade básica de referência quando se trata de gestão de pessoas no setor público é o **cargo** (e esta discussão, é importante atentar, refere-se ao cargo efetivo e não ao cargo em comissão).

Assim, você percorrerá, neste e nos próximos tópicos, o processo simplificado de criação de um cargo como forma de compreender os elementos que precisam ser levados em consideração para sua estruturação.

Evidentemente esses elementos são discutidos não apenas no momento de criação de um cargo, mas em todo o período em que ele constará no quadro de pessoal da administração pública federal, durante o qual poderão ser necessários ajustes ou mesmo reestruturações profundas.

A primeira – e óbvia – pergunta a ser feita é: para que o cargo será criado? Quais atividades ele desempenhará e, mais que isso, será mesmo necessária a criação de um cargo efetivo, permanente, para o desempenho dessas atividades?

Há algumas décadas era comum que atividades como conservação e jardinagem, copeiragem, secretariado, segurança, vigilância patrimonial, entre outras, necessárias ao funcionamento da estrutura do Estado, fossem executadas diretamente pela administração pública. Com o tempo, no entanto, tais atividades passaram a ser preferencialmente objeto de execução indireta (terceirização).

Há, além disso, atividades que possuem um caráter de transitoriedade. O censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), por exemplo, ocorre apenas em intervalos pré-definidos. Não é razoável, portanto, manter nos quadros de pessoal da administração pública cargos permanentes para o exercício dessa atividade. Isso vale para a contratação de brigadistas pelo Ministério do Meio Ambiente para combater incêndios, atividade marcada pela demanda sazonal. Vários outros exemplos seriam possíveis.



## DESTAQUE

**Primeira característica do cargo efetivo, portanto, é que ele seja destinado ao desempenho de atividades permanentes e que não possam ser exercidas preferencialmente por outras modalidades. E o que determinará o que o cargo irá fazer é a descrição de suas atribuições.**

Os cargos efetivos só podem ser criados por lei, que, evidentemente, deverá prever quais são suas atribuições, ou seja, qual o conjunto de atividades que o ocupante do cargo desempenhará.

Há, no sistema atual, atribuições detalhadamente descritas na lei e atribuições mais abrangentes, reflexo tanto da ausência de parâmetros gerais quanto dos momentos distintos em que cada cargo foi criado, além, claro, das especificidades de cada cargo.

Veja dois exemplos, um de um cargo pouco detalhado e outro de um cargo muito detalhado:

### **Exemplo 1:** Analista de Comércio Exterior (Lei nº 9.620, de 1998)



*Art. 1º [...] II - Analista de Comércio Exterior [...] com atribuições voltadas para as atividades de gestão governamental, relativas à formulação, implementação, controle e avaliação de políticas de comércio exterior (BRASIL, 1998).*

## **Exemplo 2:** Analista Técnico de Políticas Sociais (Lei nº 12.094, de 2009)



*Art. 3º São atribuições do cargo de Analista Técnico de Políticas Sociais:*

*I - executar atividades de assistência técnica em projetos e programas nas áreas de saúde, previdência, emprego e renda, segurança pública, desenvolvimento urbano, segurança alimentar, assistência social, educação, cultura, cidadania, direitos humanos e proteção à infância, à juventude, ao portador de necessidades especiais, ao idoso e ao indígena, que não sejam privativas de outras Carreiras ou cargos isolados, no âmbito do Poder Executivo;*

*II - verificar, acompanhar e supervisionar os processos inerentes ao Sistema Único de Saúde, ao Sistema Único de Assistência Social e aos demais programas sociais do governo federal objeto de execução descentralizada;*

*III - identificar situações em desacordo com os padrões estabelecidos em normas e legislação específica de atenção à saúde, previdência, emprego e renda, segurança pública, desenvolvimento urbano, segurança alimentar, assistência social, educação, cultura, cidadania, direitos humanos e proteção à infância, à juventude, ao portador de necessidades especiais, ao idoso e ao indígena, quando não sejam privativas de outras carreiras ou cargos isolados, no âmbito do Poder Executivo, proporcionando ações orientadoras e corretivas, promovendo a melhoria dos processos e redução dos custos;*

*IV - aferir os resultados da assistência à saúde, previdência, emprego e renda, segurança pública, desenvolvimento urbano, segurança alimentar, assistência social, educação, cultura, cidadania, direitos humanos e proteção à infância, à juventude, ao portador de necessidades especiais, ao idoso e ao indígena, considerando os planos e objetivos definidos no Sistema Único de Saúde, no Sistema Único de Assistência Social e demais políticas sociais;*

*V - proceder à análise e avaliação dos dados obtidos, gerando informações que contribuam para o planejamento e o aperfeiçoamento das ações e políticas sociais;*

*VI - apoiar e subsidiar as atividades de controle e de auditoria; e*

*VII - colaborar na definição de estratégias de execução das atividades de controle e avaliação, sob o aspecto da melhoria contínua e aperfeiçoamento das políticas sociais. (BRASIL, 2009a).*

Pode ocorrer, também, a previsão de atribuições gerais em lei, com indicação de detalhamento por meio de Decreto, o que tende a ser uma alternativa interessante para conferir alguma flexibilidade à gestão, já que evita engessamento normativo excessivo por meio de lei.

De toda forma, é importante que a descrição seja clara e objetiva, evitando qualquer sobreposição de atribuição com outros cargos que atuarão na mesma organização. A descrição das atribuições representa, em essência, um alinhamento de expectativas entre administração pública e servidor, que expressa, formalmente, o que se espera dessa relação.



## SAIBA MAIS

**Você sabe o que caracteriza o desvio de função?**

**Um tema bastante questionado quando se trata de atribuições de cargos é o desvio de função: prática pelo servidor de atribuições distintas daquelas previstas para seu cargo, o que fere os princípios constitucionais da legalidade administrativa e do concurso público.**

A dinamicidade do mundo contemporâneo impõe um desafio para a descrição das atribuições do cargo, já que as atividades a serem desempenhadas pelo servidor podem sofrer alterações ao longo do tempo, em uma velocidade cada vez maior.

Apresentar um rol rígido e minucioso de atribuições, portanto, além de engessar a atuação do servidor, aumenta o risco de que elas se tornem obsoletas, desnecessárias ou desalinhadas às necessidades da administração pública.

Uma das possíveis diretrizes para aprimoramento do modelo é justamente prever cargos com atribuições mais abrangentes, sem desconsiderar, evidentemente, sua essência.

## 1.2 Lotação e supervisão da carreira

Outro aspecto a ser definido no desenho de um cargo é a qual órgão ou entidade ele estará vinculado, ou, usando o termo geralmente adotado na administração pública, qual será o órgão ou entidade de sua lotação. A lei de criação do cargo também apresentará essa definição.

O cargo irá compor o quadro de pessoal do seu órgão ou entidade de **lotação**, que fará a gestão do servidor ocupante desse cargo. O **exercício** do servidor, ou seja, o desempenho concreto de suas atividades ocorrerá, como regra, também no seu órgão ou entidade de lotação.

É importante, pois, compreender a diferença entre esses dois termos: **lotação** e **exercício** (apesar de a própria legislação por vezes não manter estrita coerência conceitual).

Em geral, predomina no sistema atual o modelo autárquico: os planos, carreiras e cargos são criados para compor o quadro de pessoal de um órgão ou entidade específico. Os cargos que compõem determinado plano ou carreira, portanto, nesse modelo, terão lotação e exercício em um único órgão ou entidade. Um exemplo:



*Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda (Lei nº 11.907, de 2009)*

*Art. 228. Fica estruturado o Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda - PECFAZ, no Quadro de Pessoal do Ministério da Fazenda, composto por cargos de provimento efetivo regidos pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 2009a).*

Há, no entanto, alguns outros arranjos possíveis, como planos e carreiras que podem estar lotados em mais de um órgão ou entidade. Veja também um exemplo:



*Plano de Carreiras de Ciência e Tecnologia (Lei nº 8.691, de 1993)*

*Art. 1º Fica estruturado, nos termos desta lei, o Plano de Carreiras dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, integrantes da área de Ciência e Tecnologia, que tenham como principais objetivos a promoção e a realização da pesquisa e do desenvolvimento científico e tecnológico.*

*§ 1º Os órgãos e entidades de que trata o caput são os seguintes: [...] (BRASIL, 1993).*

No exemplo acima, a lei relacionou os órgãos e entidades de lotação do Plano de Carreiras de Ciência e Tecnologia. Percebe-se, assim, algum nível de transversalidade, já que o plano não é restrito a uma instituição. Cada órgão ou entidade, nesse caso, fará a gestão do seu quadro de pessoal.

Há outro modelo com um nível ainda maior de transversalidade: carreiras com lotação centralizada em um único órgão, mas exercício descentralizado em toda a administração pública federal. Observe novamente um exemplo:



*Analista de Infraestrutura e Especialista em Infraestrutura Sênior (Lei nº 11.539, de 2007)*

*Art. 1º. [...] § 3º Os ocupantes dos cargos de que trata este artigo terão lotação no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, na qualidade de Órgão Supervisor, e exercício descentralizado em órgãos da administração pública federal direta com competências relativas à infraestrutura viária, hídrica, de saneamento, de energia, de produção mineral, de comunicações e de desenvolvimento regional e urbano (BRASIL, 2007).*

Nesse caso, um único órgão, considerado supervisor, é responsável pela gestão da carreira. Entre outras atribuições, esse órgão supervisor será responsável pela distribuição dos servidores para exercício nos demais órgãos e pelo acompanhamento funcional da carreira.

Independentemente do modelo adotado, o funcionamento da estrutura administrativa ao longo das últimas décadas indica que níveis maiores de transversalidade são cada vez mais necessários. Essa é praticamente uma imposição quando se considera as demandas enfrentadas pela administração pública – e talvez seja uma das principais diretrizes para o aprimoramento do sistema.



## SAIBA MAIS

Você conhece os planos e carreiras do banco de professores e de técnicos administrativos do MEC?

A área de educação possui uma situação particular na administração pública federal. Considerando que existem mais de 130 Instituições Federais de Ensino e que todas são atendidas pelo mesmo grupo de planos e carreiras (Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal e Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, sem contar com os agrupamentos em extinção), optou-se pela criação de mecanismos de gestão específicos para esse contexto.

Foram estruturados, nesse sentido, os Bancos de Professor-Equivalente (um para Universidades e outro para Institutos Federais) e o Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos.

Trata-se, basicamente, de mecanismos por meio dos quais o Ministério da Educação (MEC) distribui um quantitativo de cargos para cada uma das Instituições Federais de Ensino, as quais terão autonomia para gerir esses quadros, fazer concurso, realizar nomeações etc.

Os servidores estarão lotados nas respectivas Instituição de Ensino, mas os Bancos e o Quadro podem ser revistos e os quantitativos redistribuídos, conforme a necessidade maior da política educacional.

### 1.3 Requisitos e forma de ingresso

Definido o que é o cargo e onde ele atuará, outro elemento básico a ser considerado são os requisitos para que alguém possa ocupá-lo. A lei de criação do cargo também deverá conter essa definição.

O requisito de ingresso mais evidente é o nível de escolaridade, estabelecido a partir das atribuições dos cargos e do nível de complexidade delas decorrente. Os cargos efetivos são, em geral, classificados em três tipos:

- **Nível Superior (NS)**, cujo requisito de ingresso é ensino superior.
- **Nível Intermediário (NI)**, cujo requisito de ingresso é ensino médio.
- **Nível Auxiliar (NA)**, cujo requisito de ingresso é ensino fundamental.

Em um movimento natural ao longo do tempo, o quantitativo de cargos NA, que tendem a desempenhar atribuições muito mais operacionais e repetitivas, foi sendo reduzido na administração pública federal. Atualmente a maior parte desses cargos já foi extinta ou está em extinção.



## SAIBA MAIS

### A classificação do PCCTAE

No Poder Executivo Federal os cargos são, em geral, classificados em Nível Superior, Nível Intermediário e Nível Auxiliar. Exceção a essa lógica é o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), regido pela Lei nº 11.091, de 2005.

Nesse plano, os cargos são classificados em cinco níveis (A, B, C, D e E), a partir dos seguintes critérios: requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições.



## DESTAQUE

Importante lembrar que a escolaridade exigida para ingresso no cargo só é alterada mediante lei. Assim, se um servidor ingressou em um cargo NI e, posteriormente, concluiu ensino superior, a classificação de seu cargo não será alterada. A escolaridade do cargo não se confunde com a escolaridade efetiva do servidor.

A exigência de ensino superior pode ser **genérica**, situação em que qualquer formação é admitida, ou específica, **hipótese** na qual as formações são expressamente indicadas.

Em alguns casos, a lei de criação da carreira prevê cargos gerais, mas abre a possibilidade de que esses cargos sejam classificados em especialidades. Dessa forma, o concurso público poderá separar as vagas por áreas e exigir formações diferentes, conforme o âmbito de atuação de cada uma delas.



## SAIBA MAIS

### O caso do Poder Judiciário

O enfoque aqui é o Poder Executivo Federal, mas a vale conhecer também como se organizam outros entes e Poderes. O Poder Judiciário da União, por exemplo, possui uma estrutura bem mais simplificada, até pela diferença na abrangência e na diversidade de atividades desempenhadas, se comparado com o Poder Executivo.

Há, naquele Poder, basicamente dois grupos: a Magistratura, disciplinada pela Lei Complementar nº 35, de 1979, a Lei Orgânica da Magistratura, e os servidores do quadro de pessoal do Poder Judiciário, regidos pela Lei nº 11.416, de 2006.

Os servidores estão organizados em apenas três carreiras Analista Judiciário (NS), Técnico Judiciário (NI) e Auxiliar Judiciário (NA), cada uma composta por cargos de mesma denominação, que podem ser classificados em três áreas (judiciária, apoio especializado e administrativa) e em especialidades.

Além do nível de escolaridade, outros critérios podem ser exigidos como requisitos de ingresso no cargo, a exemplo de comprovada experiência profissional; registro em conselhos profissionais, no caso de profissões regulamentadas; ou titulações acadêmicas a nível de pós-graduação, especialmente para atividades de ensino e pesquisa.

Veja, a seguir, dois exemplos (lembre-se que o cargo isolado é destinado a atrair profissionais sêniores e, portanto, os requisitos de ingresso tendem a ser elevados):

**Exemplo 1:** Cargo Isolado de Especialista Sênior em Propriedade Intelectual (Lei nº 11.355, de 2006)



*Art. 93. [...] § 5º Para investidura no cargo referido no § 4º deste artigo será exigido título de Doutor, com experiência em atividades relevantes comprovadas, durante pelo menos 10 (dez) anos após a obtenção do título, na área de atuação estabelecida para o concurso, e demais requisitos estabelecidos no edital (BRASIL, 2006).*

## Exemplo 2: Delegado de Polícia Federal (Lei nº 9.266, de 1996)



*Art. 2º-B. O ingresso no cargo de Delegado de Polícia Federal, realizado mediante concurso público de provas e títulos, com a participação da Ordem dos Advogados do Brasil, é privativo de bacharel em Direito e exige 3 (três) anos de atividade jurídica ou policial, comprovados no ato de posse (BRASIL, 1996).*

A forma de ingresso para qualquer cargo efetivo é, naturalmente, o concurso público, que poderá ser apenas de provas ou de provas e títulos, sendo que os títulos constituem forma de atestar elementos como titulação acadêmica e experiência profissional (nesse caso, não se trata de requisito para ingresso no cargo, mas de critérios que pontuam no concurso público).

Dependendo da natureza de cada cargo e das atribuições a serem desempenhadas, o concurso público poderá conter etapas como avaliação psicológica, prova de capacidade física e investigação social.

### 1.4 Estrutura remuneratória

O desenho de um cargo público envolve definir também qual a sua estrutura remuneratória, ou seja, quais parcelas compõem sua remuneração. Ainda não se trata de valores propriamente ditos a serem pagos a título de remuneração, mas sim de como essa remuneração estará organizada. De forma resumida, existem dois principais modelos de estrutura remuneratória no sistema atual: subsídio e vencimento básico.

#### Subsídio

A própria Constituição Federal previu que alguns agentes públicos devem ser remunerados exclusivamente por meio de subsídio:



*Art. 39. [...] § 4º O membro de Poder, o detentor de mandato eletivo, os Ministros de Estado e os Secretários Estaduais e Municipais serão remunerados exclusivamente por subsídio fixado em parcela única, vedado o acréscimo de qualquer gratificação, adicional, abono, prêmio, verba de representação ou outra espécie remuneratória [...] (BRASIL, 1988).*

O subsídio, portanto, consiste em uma parcela única que impede o acréscimo de outras parcelas à remuneração. Busca-se, assim, promover a transparência da composição remuneratória, em especial no que se refere aos agentes públicos que desempenham atividades sensíveis.

A Constituição Federal deixou expresso que essa forma de remuneração também poderá ser fixada para os servidores públicos organizados em carreira (os cargos organizados em carreira são aqueles em que há escalonamento em níveis, de modo que apenas a remuneração dos cargos isolados não poderia ser fixada por meio de subsídio).

Há, dessa forma, um conjunto de servidores no Poder Executivo Federal que recebe por meio de subsídio, a exemplo das carreiras das Agências Reguladoras, da Polícia Federal, da Polícia Rodoviária Federal, da Diplomacia e da área jurídica.

### **Vencimento Básico**

A estrutura remuneratória mais comum no Poder Executivo Federal, no entanto, é o vencimento básico. De acordo com a Lei nº 8.112, de 1990, “vencimento é a retribuição pecuniária pelo exercício de cargo público, com valor fixado em lei.”

Em geral, a esse vencimento básico são agregadas outras parcelas, sendo que a mais comum é uma parcela variável relacionada a desempenho. E, das parcelas variáveis relacionadas a desempenho, a mais frequente é a Gratificação de Desempenho (GD).



## **SAIBA MAIS**

**Você sabe exatamente o que é a Gratificação de Desempenho?**

Parcela presente na maior parte dos planos e das carreiras do Poder Executivo Federal, a Gratificação de Desempenho (GD) busca promover meritocracia e eficiência no serviço público, por meio de avaliações de desempenho vinculadas a efeitos pecuniários. A lógica é simples: o servidor deve ser constantemente avaliado e os resultados dessa avaliação devem se refletir em sua remuneração.

O modelo adotado considera duas dimensões para a composição dos resultados que impactarão a GD: desempenho institucional e desempenho individual, em geral na proporção de, respectivamente, 80% e 20%.

As Gratificações de Desempenho acabaram se tornando muito mais um componente remuneratório que um instrumento

efetivo de gestão do desempenho. Como correspondem, em algumas carreiras, à parte expressiva da remuneração mensal dos servidores, o processo de avaliação de desempenho tende a ser enfraquecido, já que, durante o processo avaliativo, a preocupação dos envolvidos tende a ser predominantemente pecuniária, desincentivando o processo real de gestão de desempenho.

Além da Gratificação de Desempenho, alguns cargos preveem parcelas remuneratórias vinculadas à titulação acadêmica ou à realização de ações de desenvolvimento. Tais parcelas podem assumir formas diversas (Incentivo à Qualificação, Retribuição por Titulação, Gratificação de Qualificação) e têm como objetivo incentivar o desenvolvimento do servidor e, conseqüentemente, qualificar e aprimorar o exercício de suas atribuições. É possível questionar, no entanto, até que ponto tais parcelas são efetivas. Sua criação (ou manutenção) merecem bastante reflexão.



## SAIBA MAIS

Agora, chegou a hora de você conhecer mais detalhadamente a Política remuneratória

Discutir a estrutura remuneratória dos cargos significa, em essência, discutir quais parcelas compõem a remuneração, associando-as à estrutura da carreira. Outra questão a ser discutida é a política remuneratória, ou seja, quais valores atribuir a cada parcela. Tema extremamente sensível, inexistem atualmente parâmetros objetivos formais para orientar a política remuneratória.

A Constituição Federal determina que “a fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório observará: a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira; os requisitos para a investidura; e as peculiaridades dos cargos”.

Na prática, diversos fatores influenciam a definição da remuneração ou de seu reajuste: contexto econômico e fiscal do país, negociações com representantes dos servidores, comparações com outras categorias do funcionalismo público, atuação de grupos de interesse no Congresso Nacional, entre outros fatores. Por isso, uma das possíveis diretrizes para aprimoramento do sistema talvez passe pela definição de fluxos e critérios objetivos, técnicos e transparentes para orientar a política remuneratória.

## 1.5 Progressão e promoção

Nesse desenho que você veio percorrendo, chegou, finalmente, à Progressão e promoção dos planos e carreiras.

À exceção dos cargos isolados, todos os demais cargos no Poder Executivo Federal são escalonados em níveis. O desenho de um cargo efetivo, portanto, implica definir também quantos níveis irão compor a estrutura desse cargo.



### DESTAQUE

A lógica do escalonamento é a de que o servidor possa se desenvolver ao longo da carreira, galgando posições profissionais cada vez mais elevadas. Esse desenvolvimento implica ganhos remuneratórios, já que a cada nível é atribuído um valor crescente de remuneração, mas deveria implicar também aumento na complexidade e na responsabilidade relacionadas às atribuições desempenhadas em cada nível.

A administração pública tem encontrado dificuldade expressiva, no entanto, em associar níveis crescentes de complexidade e de responsabilidade à evolução ao longo da estrutura do cargo. Na prática, o desenvolvimento na carreira significa tão somente incrementos remuneratórios, salvo raras exceções. Trata-se de um desafio a ser enfrentado.

O modelo atual estrutura os cargos, em sua maioria, em classes e padrões. Os padrões representam cada um dos níveis de escalonamento do cargo e são agrupados em classes. A lógica é que o servidor vá galgando um passo de cada vez (padrões) e, de tempos em tempos, haja uma alteração maior de uma categoria a outra (classe). É a mudança de classe que deveria representar, em especial, também uma mudança na complexidade e na responsabilidade das atividades desempenhadas.

Veja, a seguir, uma estrutura de carreira:

Classe	Padrão
ESPECIAL	III
	II
	I
C	VI
	V
	IV
	III
	II
	I
B	VI
	V
	IV
	III
	II
	I
A	V
	IV
	III
	II
	I

**Estrutura de uma carreira.**  
Elaboração: CEPED/UFSC (2022).



## DESTAQUE

Dessa forma, **progressão** é a passagem do servidor para o padrão de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe, e **promoção**, a passagem do servidor do último padrão de uma classe para o primeiro padrão da classe imediatamente superior.

Alguns cargos estão estruturados apenas em classes, sem a subdivisão em padrões. Nesses casos, ocorre apenas promoção. É o que acontece, por exemplo, nos cargos de Agente, Escrivão e Papiloscopista da Polícia Federal:

CARGO	CLASSE
Agente de Polícia Federal Escrivão de Polícia Federal Papiloscopista de Polícia Federal	Especial
	1ª Classe
	2ª Classe
	3ª Classe

#### Promoção nos cargos estruturados em classes.

A progressão e a promoção, em geral, ocorrem se forem atendidos alguns critérios. Os critérios mais comuns são: tempo de permanência em cada nível (interstício), resultado da avaliação de desempenho e realização de ações de desenvolvimento, como cursos específicos, capacitações, treinamentos ou obtenção de titulação acadêmica.

A definição desses critérios também será realizada a partir da natureza e das especificidades de cada cargo. Talvez titulação acadêmica seja um critério adequado para cargos com atribuições relacionadas à ensino e pesquisa, por exemplo, mas pouco pertinente para cargos na área de segurança pública (para os quais a conclusão de cursos específicos na Academia de Polícia possa ser critério mais indicado).

O desenho da estrutura do cargo e dos mecanismos de progressão e promoção envolve ainda duas questões centrais: **quanto tempo** os servidores levam até chegar ao topo da carreira e **quantos** chegam até lá.

Em relação ao tempo até o final da carreira, não existe parâmetro comum: há cargos em que o servidor chega ao topo em menos de dez anos e há cargos nos quais o servidor leva quase três décadas. Mais que a quantidade de níveis até o topo, o que determinará a duração desse período serão os critérios adotados para progressão e promoção.

A carreira de Diplomata, por exemplo, possui apenas seis níveis, mas, em virtude da regulamentação para promoção, o servidor só alcança o último nível após, pelo menos, 20 anos no cargo e desde que atendidos alguns critérios.

Um mecanismo por vezes indicado como forma de dinamizar o desenvolvimento na carreira, além de reconhecer e motivar os servidores com desempenho excepcional, é a possibilidade de acelerar a ascensão na carreira. A legislação prevê, em casos pontuais, essa possibilidade.

Sobre isso, veja os exemplos:

### **Exemplo 1:** Carreiras das Agências Reguladoras (Lei nº 10.871, de 2004)



*Art. 10. [...] § 2º [...] é vedada a progressão do ocupante de cargo efetivo das Carreiras referidas no art. 1º desta Lei antes de completado o interstício de 1 (um) ano de efetivo exercício em cada padrão.*

*§ 3º Mediante resultado de avaliação de desempenho ou da participação em programas de capacitação, o princípio da anualidade aplicável à progressão poderá sofrer redução de até 50% (cinquenta por cento), conforme disciplinado em regulamento específico de cada entidade [...] (BRASIL, 2004).*

### **Exemplo 2 :** Analista Técnico de Políticas Sociais (Lei nº 12.094, de 2009)



*Art. 18. [...] Parágrafo único. Para fins de progressão, o interstício referido [...] desta Lei poderá sofrer redução de 1/3 (um terço), conforme disciplinado em norma específica de cada órgão de lotação, mediante resultado de avaliação de desempenho e contribuição excepcional para o desempenho institucional, sendo a redução limitada em até 10% (dez por cento) do número de vagas em cada cargo (BRASIL, 2009).*

É importante que você note que se trata, no entanto, de situações excepcionais, muitas delas sequer regulamentadas.

Além do tempo até o final da carreira, outra discussão relevante é se deve ou não haver concorrência entre os servidores para acesso aos níveis superiores da carreira. Trata-se de questão ainda não muito bem resolvida na administração pública federal.

No sistema atual, como regra, não há essa limitação. Atendidos os critérios para progressão e promoção, todos os servidores evoluem na carreira. Há, no entanto, algumas categorias em que a quantidade de vagas disponíveis em cada nível é limitada, o que significa que nem todos os servidores poderão alcançar níveis mais elevados da carreira.



## SAIBA MAIS

Você já ouviu falar no SIDEC?

A Lei nº 11.890, de 2008, realizou uma alteração profunda no sistema de carreiras do Poder Executivo Federal, modificando, entre outros, a forma de remuneração de um grupo significativo de carreiras, que passou a receber por meio de subsídio.

Outra inovação introduzida foi a criação do Sistema de Desenvolvimento na Carreira (SIDEC), que orientaria a progressão e promoção dessas carreiras. De acordo com esse sistema, uma cesta de pontos seria estabelecida para desenvolvimento na carreira, o que incluiria:

- Resultados obtidos em avaliação de desempenho individual;
- Frequência e aproveitamento em atividades de capacitação;
- Titulação;
- Ocupação de funções de confiança, cargos em comissão ou designação para coordenação de equipe ou unidade;
- Tempo de efetivo exercício no cargo;
- Produção técnica ou acadêmica na área específica de exercício do servidor;
- Exercício em unidades de lotação prioritárias; e
- Participação regular como instrutor em cursos técnicos ofertados no plano anual de capacitação do órgão.

O sistema previa, além disso, limites percentuais para distribuição do quantitativo de vagas em cada classe. No entanto, em virtude da aparente ausência de consenso sobre a questão, o SIDEC nunca foi regulamentado, de modo que continuam sendo aplicadas a cada carreira suas respectivas regras de origem.

Se, por um lado, a limitação no número de vagas em cada nível pode contribuir para que os servidores com melhor desempenho e dedicação sejam reconhecidos, promovendo, se bem regulamentado, um processo verdadeiramente meritocrático, por outro pode gerar um modelo disfuncional, em que os primeiros servidores a alcançarem os níveis mais elevados da carreira ocupam todas as vagas disponíveis e, com isso, impedem o acesso de outros servidores a esses níveis, independentemente de critérios meritocráticos.



## DESTAQUE

A tentativa de estruturar, portanto, modelos piramidais de carreira, nos quais a base será, inevitavelmente, mais numerosa que o topo, ainda precisa avançar no desafio de operacionalização efetiva desse processo, até porque uma das aparentes premissas para que o modelo funcione adequadamente é que o fluxo ao longo da carreira seja constante, o que requer também alguma constância no fluxo de ingressos, algo difícil de garantir no modo atual de funcionamento da administração pública federal.

Existem outros aspectos a serem considerados na criação ou reestruturação de cargos públicos efetivos (regras de mobilidade, eventuais benefícios e vantagens específicos, prerrogativas diferenciadas etc.). Tudo dependerá da natureza do cargo, de suas atribuições e do contexto em que ele se insere. Há, além disso, dois outros elementos essenciais na discussão sobre cargos efetivos: as políticas de gestão de desempenho e de desenvolvimento de pessoas.

Você chegou ao final da unidade. Agora você já conhece o desenho de um cargo público efetivo! Caso ainda tenha dúvidas, reveja o conteúdo e se aprofunde nos temas propostos.

Até a próxima! Bons estudos!

## Referências

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 29 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 8.691, de 28 de julho de 1993.** Dispõe sobre o Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8691.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8691.htm). Acesso em: 29 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.266, de 15 de março de 1996.** Reorganiza as classes da Carreira Policial Federal, fixa a remuneração dos cargos que as integram e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9266.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9266.htm). Acesso em: 29 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.620, de 2 de abril de 1998.** Cria carreiras no âmbito do Poder Executivo Federal, cria as Gratificações de Desempenho e Eficiência - GDE e de Desempenho de Atividade de Defesa Agropecuária - GDA e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9620.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9620.htm). Acesso em: 29 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.871, de 20 de maio de 2004.** Dispõe sobre a criação de carreiras e organização de cargos efetivos das autarquias especiais denominadas Agências Reguladoras, e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: [https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/leis/lei-no-10-871-de-20-05-2004/@@display-file/arquivo\\_norma/Lei10871.pdf](https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/leis/lei-no-10-871-de-20-05-2004/@@display-file/arquivo_norma/Lei10871.pdf). Acesso em: 29 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm). Acesso em: 29 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006.** Dispõe sobre a criação de planos e carreiras e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/l11355.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11355.htm). Acesso em: 29 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 11.539, de 8 de novembro de 2007.** Dispõe sobre a Carreira de Analista de Infra-Estrutura e sobre o cargo isolado de provimento efetivo de Especialista em Infra-Estrutura Sênior. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/l11539.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11539.htm). Acesso em: 29 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 11.890, de 24 de dezembro de 2008.** Dispõe sobre a reestruturação da composição remuneratória e a criação de planos, carreiras e cargos e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11890.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11890.htm). Acesso em: 29 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 11.907, de 2 de fevereiro de 2009.** Dispõe sobre reestruturação da composição remuneratória de planos e carreiras e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/l11907.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11907.htm). Acesso em: 29 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.094, de 19 de novembro de 2009.** Dispõe sobre a criação de carreiras e cargos e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/l12094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12094.htm). Acesso em: 29 mar. 2022.

CARMO, Maria da Penha Barbosa da Cruz; GRAEF, Aldino. **A Organização de Carreiras do Poder Executivo da Administração Pública Federal Brasileira:** o Papel das Carreiras Transversais. In: XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 7 nov. 2008.

LÚCIO, Giovanna de Sá; MOREIRA, Rafael de Sousa. **Gestão de Carreiras no Poder Executivo Federal:** avanços recentes e perspectivas futuras. In: V Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, DF, jun. 2012. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/05/163-GEST%C3%83O-DE-CARREIRAS-NO-PODER-EXECUTIVO-FEDERAL-AVAN%C3%87OS-RECENTES-E-PERSPECTIVAS-FUTURAS.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2022.

# Unidade 2: Políticas de desempenho e de desenvolvimento

## Objetivo de aprendizagem

Ao final desta unidade, espera-se que você seja capaz de reconhecer o papel das políticas de desempenho e de desenvolvimento de pessoas no Poder Executivo Federal.

---

## 2.1. Gestão de desempenho

Cada órgão ou entidade do Poder Executivo Federal é responsável pela gestão de seu quadro de pessoal. Isso significa que cada instituição realiza o acompanhamento funcional dos ocupantes de seus cargos, o que inclui gestão de desempenho.



**Cada instituição realiza a gestão de desempenho de seu quadro de pessoal.**

Fonte: Pixabay (2022).

No modelo de organização atual do Poder Executivo Federal, portanto, não existe um processo de gestão de desempenho unificado, com regras, parâmetros, metas e competências comuns a toda a administração pública. Nem poderia ser diferente: é

preciso considerar a diversidade e a abrangência das atividades desempenhadas por cada organização e por cada carreira.

Discutir gestão de desempenho não é tarefa simples. Trata-se de conceito que abarca múltiplas e complexas dimensões e sobre o qual há expressiva produção acadêmica.

Assim, o objetivo aqui no curso não é aprofundar o tema. Para melhor compreender, no entanto, como a gestão de desempenho é aplicada na administração pública federal, parece importante realizar algumas considerações sobre sua definição.



## DESTAQUE

**Em primeiro lugar, é fundamental que você observe que gestão de desempenho não se resume a avaliação de desempenho. O processo avaliativo, inclusive, talvez seja uma parte bem pequena da gestão de desempenho.**

Essa é uma mudança de paradigma necessária: o objetivo último do processo não é avaliar por avaliar, mas identificar necessidades de desenvolvimento e promover práticas que levem ao aprimoramento contínuo das pessoas e da organização, com impacto positivo nos resultados a serem entregues.

Martins (2020) propõe considerar a gestão de desempenho como um ciclo (integrado à gestão do desenvolvimento, como você verá adiante) composto por quatro etapas: 1) definição do desempenho; 2) monitoramento do desempenho; 3) avaliação do desempenho; e 4) aprendizado, melhoria e responsabilização.



### **Ciclo da gestão de desempenho.**

Fonte: Martins (2020). Elaboração: CEPED/UFSC (2022).

Como você viu, no ciclo de gestão de desempenho a primeira etapa consiste na definição do que se entende por desempenho, o que vai variar de acordo com cada organização, especialmente no setor público.

Por exemplo, o que o Ministério das Relações Exteriores considera como desempenho, a partir das entregas e do valor público a ser gerado será substancialmente diferente do que o INSS considera como desempenho.



## DESTAQUE

Cada organização precisa ter clareza sobre qual a sua missão, sobre o que ela precisa entregar. É a partir dessa clareza que serão definidos os objetivos institucionais que, por sua vez, se desdobrarão nas entregas das equipes e dos indivíduos. É inviável cobrar desempenho a nível individual quando a própria instituição não possui clareza sobre o que deve ser feito. Esse talvez seja um dos grandes desafios do setor público: integrar efetivamente desempenho individual e institucional.

Outra etapa que vale a pena ser destacada no ciclo de gestão de desempenho é o monitoramento. A adequada pactuação sobre o que se espera de cada pessoa é fundamental, mas igualmente importante é acompanhar de modo contínuo as atividades no cotidiano de trabalho, por meio do diálogo e de *feedbacks* transparentes e tempestivos.

De forma geral, a gestão de desempenho na administração pública federal acaba sendo aplicada sob a ótica de três principais consequências práticas para a vida funcional do servidor.

### **Estágio Probatório**

Período de três anos após o ingresso no cargo público, durante o qual são avaliadas a aptidão e a capacidade do servidor para exercício do cargo. De acordo com a Constituição Federal, deverá ser realizada avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade. A Lei nº 8.112, de 1990, elencou quais fatores devem ser avaliados: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

### **Progressão e Promoção**

Grande parte das carreiras no Poder Executivo Federal consideram algum critério de avaliação de desempenho como requisito para progressão e promoção funcionais. Trata-se, no entanto, de uma definição fragmentada, a cargo da regulamentação de cada

carreira e, em geral, mesmo nos casos em que há tal previsão, ela é considerada como elemento definidor de *quando* a progressão ou promoção ocorrerá – e não se ocorrerá.

Em outras palavras, é comum que eventuais resultados negativos na avaliação de desempenho não impeçam a progressão ou promoção, mas apenas adiem em alguns meses esses processos. Além disso, para carreiras que recebem por subsídio – e, portanto, não recebem gratificação de desempenho – a avaliação de desempenho para fins de progressão e promoção tende a ser a única existente, após o estágio probatório. Ao alcançar o final da carreira, como consequência, esses servidores deixam de passar por qualquer processo avaliativo.

### **Gratificação de Desempenho**

Conjunto expressivo de cargos são avaliados também para fins de concessão de gratificação de desempenho. Em geral, essa avaliação é composta por 80% de desempenho institucional e 20% de desempenho individual (embora a proporção varie em algumas carreiras), em uma tentativa de integrar as duas dimensões. O resultado da avaliação impacta diretamente a remuneração mensal dos servidores. Em alguns casos, a gratificação de desempenho representa parcela superior à metade da remuneração total do servidor. O peso da gratificação na composição total da remuneração também varia bastante a depender da carreira.

Há, além dos três fatores que você acabou de ver, alguns outros mecanismos pontuais que também envolvem avaliação de desempenho específica, a exemplo da Função Comissionada Técnica (FCT) e da Gratificação Temporária do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (GSISP).

Em termos de legislação de referência, a avaliação de desempenho, para fins de gratificação de desempenho, para o maior conjunto de carreiras é disciplinada pela Lei nº 11.784, de 2008, e pelo Decreto nº 7.133, de 2010.



## **DESTAQUE**

**Importante que você lembre, ainda, que, desde 1998, a Constituição Federal prevê a possibilidade de desligamento do servidor público estável por baixo desempenho, hipótese até o momento não regulamentada e, portanto, não aplicada.**

Cada uma dessas possibilidades de aplicação da gestão de desempenho usa normas e critérios próprios, inexistindo processo unificado de avaliação de desempenho. Não é incomum um mesmo servidor ser avaliado mais de uma vez, com finalidades distintas.

A política de gestão de desempenho na administração pública federal, portanto, mais que um instrumento estratégico de gestão, acaba sendo implementada muito mais sob a ótica de suas consequências práticas, sem integração entre os diversos processos de gestão de pessoas. A efetividade dessa política é multifacetada e pode ser questionada sob vários aspectos (ELVIRA, 2018).

Veja, na videoaula a seguir, alguns dos desafios enfrentados na gestão de desempenho no setor público.



Videoaula: [Os desafios da gestão de desempenho no Poder Executivo Federal](#)

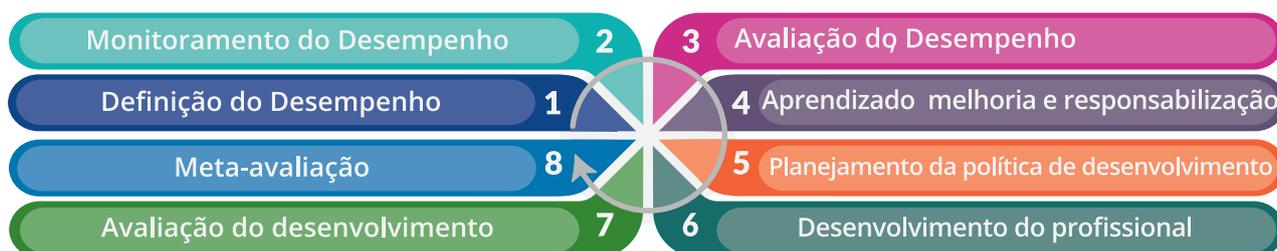
Assim, a criação ou reestruturação de planos e carreiras deve considerar de que modo o desenho dos cargos se alinhará à gestão de desempenho, tanto diante da especificidade de cada atividade e de cada organização quanto sob a perspectiva da política de gestão de desempenho como um todo.

O mesmo vale para outra política, diretamente integrada à de desempenho: a política de desenvolvimento de pessoas.

## 2.2 Desenvolvimento de pessoas

Uma das funções básicas da gestão de pessoas é desenvolver os indivíduos, agregando valor à sua atuação profissional e, conseqüentemente, contribuindo para que a organização entregue os resultados pretendidos. Em geral, a política de desenvolvimento atuará sobre as necessidades ou lacunas identificadas a partir da política de gestão de desempenho, por isso a integração direta entre as duas.

O ciclo proposto por Martins (2020), por exemplo, que você acabou de ver, não é apenas de desempenho, mas também de desenvolvimento. Assim, às quatro etapas relativas a desempenho, que você já conheceu, se seguem outras quatro relativas a desenvolvimento: 5) planejamento da política de desenvolvimento; 6) desenvolvimento do profissional; 7) avaliação do desenvolvimento; 8) meta avaliação.



### Ciclo da gestão de desenvolvimento

Fonte: Martins (2020). Elaboração: CEPED/UFSC (2022).

No Poder Executivo Federal, é possível considerar a existência de regras específicas de acordo com o plano ou a carreira e a existência de uma política geral de desenvolvimento de pessoas para a administração pública federal como um todo. Essas duas dimensões naturalmente se complementam e tendem a formar um conjunto harmonioso.

Em relação às especificidades de cada plano ou carreira, alguns deles preveem, por exemplo, horas investidas em ações de desenvolvimento dentre os critérios para progressão e promoção na carreira, como forma de estimular o desenvolvimento contínuo do servidor.

Em alguns casos, há, inclusive, cursos específicos elaborados e oferecidos pelos respectivos órgãos e entidades, como requisito para progressão e promoção.

Veja um exemplo:



*Carreira Policial Federal (Decreto nº 7.014, de 2009)*

*Art. 3º São requisitos para promoção nos cargos da Carreira Policial Federal:*

*[...]*

*III - conclusão, com aproveitamento, de curso de aperfeiçoamento (BRASIL, 2009).*

Há, nesse sentido, uma rede de escolas de governo que atuam nos seus respectivos órgãos e entidades, a partir das necessidades e especificidades de cada um.



## SAIBA MAIS

Você conhece as escolas de governo?

Escolas de governo são instituições integrantes da administração pública voltadas ao desenvolvimento de servidores públicos. À Escola Nacional de Administração Pública (Enap) cabe o papel de articular as ações da rede de escolas de governo do Poder Executivo Federal e o Sistema de Escolas de Governo da União. A Portaria Conjunta ME-Enap nº 11.470, de 2021, definiu os critérios para reconhecer uma instituição como escola de governo:



*I - a realização de formação inicial como condição para o ingresso de agentes públicos na administração pública;*

*II - o oferecimento de programas e cursos de aperfeiçoamento cuja participação constitua requisito para aprovação em estágio probatório, remoção, progressão ou promoção no serviço público federal;*

*III - o oferecimento, de forma contínua, de ações de desenvolvimento abertas a agentes públicos para competências transversais que atendam às necessidades e desafios do setor público;*

*IV - a oferta estruturada de ações de desenvolvimento que promovam o empreendedorismo, a inovação e a liderança no setor público, as capacidades técnicas e gerenciais e habilitem os agentes públicos a atuarem na modernização e transformação do Estado; e*

*V - o fomento e o desenvolvimento de pesquisa, inovação e difusão de conhecimento para a geração de valor público e melhoria dos serviços públicos com foco no cidadão. (BRASIL, 2021).*

Em relação à política geral sobre o tema para a administração pública federal, o Decreto nº 9.991, de 2019, reformulou o modelo então vigente e instituiu a **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)**, com o objetivo de “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”.



**Logo da PNDP.**

Fonte: Brasil (2022).

A PNDP busca, em resumo, fomentar o efetivo planejamento das necessidades de desenvolvimento e identificar aquelas necessidades transversais, comuns a mais de um órgão ou entidade do Poder Executivo Federal, para que possam ser ofertadas de modo mais eficiente pela rede de escolas de governo.

Os órgãos e entidades elaboram, anualmente, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), com o levantamento das suas necessidades de desenvolvimento, relacionadas aos objetivos institucionais da organização.

O órgão central do SIPEC e a Enap, como coordenadora da rede de escolas de governo, analisam os PDPs e identificam as demandas transversais, subsídio para a adequação contínua do portfólio de ações de desenvolvimento ofertadas, conforme as reais demandas da administração pública.

O final do ciclo envolve a análise das ações efetivamente realizadas e das lições aprendidas, estimulando um processo contínuo de melhoria. A PNDP, desse modo, além de promover uma melhor utilização da rede de escolas de governo, oferece visão centralizada para que as políticas possam ser pensadas com base em dados e evidências.



## SAIBA MAIS

O órgão central do SIPEC disponibiliza uma [central de conteúdos](#) relacionados à PNDP, com legislações, guias, manuais, relatórios e orientações.

A PNDP determina, ainda, que a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competência. Uma forma de abordagem estratégica de gestão de pessoas é a realizada a partir de competências. Essa abordagem impacta diretamente as políticas de gestão de desempenho e de desenvolvimento de pessoas. Serão as competências, afinal, a serem avaliadas e desenvolvidas.

Nesse sentido, o órgão central do SIPEC e a Enap definiram, por meio da Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 2021, as **competências transversais de um setor público de alto desempenho** (indicadas para os servidores públicos, de modo geral) e as **competências de liderança** (direcionada àqueles servidores que ocupam posições de liderança).

A definição, realizada a partir de estudos que consideraram inclusive recomendações da OCDE, possui caráter referencial e norteador na elaboração dos PDPs, não sendo, portanto, de uso obrigatório pelos órgãos e entidades. Vale a pena conhecê-las.

### **Competências transversais de um setor público de alto desempenho**

- Resolução de Problemas com Base em Dados
- Foco nos Resultados para os Cidadãos
- Mentalidade Digital
- Comunicação
- Trabalho em Equipe
- Orientação por Valores Éticos
- Visão Sistêmica

## Competências de liderança

### ● **Pessoas:**

Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal; Engajamento de pessoas e equipes; Coordenação e colaboração em rede

### ● **Resultado:**

Geração de valor para o usuário; Gestão para resultados; Gestão de Crises

### ● **Estratégia:**

Visão de futuro; Inovação e mudança; Comunicação estratégica

É importante reforçar que, em um sistema de carreiras diverso e fragmentado, soluções padronizadas tendem a não atender à complexidade e à abrangência das atividades desempenhadas pelo Poder Executivo Federal. Parece inegável, no entanto, que as competências sugeridas como referência indicam um caminho desejável a todos os servidores públicos e lideranças.

Não é por acaso que você encerra esta unidade conhecendo questões concernentes ao desenvolvimento de pessoas. O serviço público é feito de pessoas, por pessoas e para pessoas, e o desenvolvimento contínuo do servidor público representa, certamente, uma diretriz fundamental para a construção de um sistema de carreiras cada vez mais preparado para os desafios do futuro.

Você chegou ao fim desta unidade e conheceu as políticas de desenvolvimento na gestão de pessoas no setor público. Agora chegou a hora de realizar os Exercícios Avaliativos correspondentes a este módulo. Caso ainda tenha dúvidas, reveja o conteúdo e se aprofunde nos temas propostos.

- Recursos financeiros ilimitados;
- A melhor infraestrutura física possível;
- Fluxos de processos internos desenhados conforme as melhores práticas internacionais;

## Referências

BRASIL. **Decreto nº 7.014, de 23 de novembro de 2009.** Disciplina os requisitos e condições de promoção na Carreira Policial Federal. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d7014.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d7014.htm). Acesso em: 29 mar. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010.** Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho que especifica. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm). Acesso em: 29 mar. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm). Acesso em: 29 mar. 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1 de fevereiro de 2021.** Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Brasília, DF. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>. Acesso em: 29 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 29 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2002.** Reestrutura carreiras, institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm). Acesso em: 29 mar. 2022.

BRASIL. **Portaria Conjunta ME-Enap nº 11.470, de 24 de setembro de 2021.** Estabelece os critérios e os procedimentos para o reconhecimento de instituições da administração pública federal direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo federal como escolas de governo. Brasília, DF. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-conjunta-me-enap-n-11.470-de-24-de-setembro-de-2021-347592852>. Acesso em: 29 mar. 2022.

ELVIRA, Enrique J. Sánchez. **Análise da efetividade da política de avaliação de desempenho individual na Administração Federal Brasileira.** 2018. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento. Instituto de Economia. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://www.ie.ufrj.br/images/IE/PPED/Teses/2018/Enrique%20J.%20S%C3%A1nchez%20Elvira.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2022.

ELVIRA, Enrique J. Sánchez. **Indutores para a Efetividade da Política de Avaliação de Desempenho dos Servidores Públicos Federais.** Brasília, DF: Enap, 2019. Disponível em: [https://www.dgaep.gov.pt/upload/Estudos/2019/ENAP\\_Indutores\\_EP\\_AD\\_Sanchez\\_Elvira\\_2019.pdf](https://www.dgaep.gov.pt/upload/Estudos/2019/ENAP_Indutores_EP_AD_Sanchez_Elvira_2019.pdf). Acesso em: 29 mar. 2022.

LÚCIO, Giovanna de Sá; MOREIRA, Rafael de Sousa. **Gestão de Carreiras no Poder Executivo Federal: avanços recentes e perspectivas futuras.** In: V Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, DF, jun. 2012. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/05/163-GEST%C3%83O-DE-CARREIRAS-NO-PODER-EXECUTIVO-FEDERAL-AVAN%C3%87OS-RECENTES-E-PERSPECTIVAS-FUTURAS.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2022.

MARTINS, Humberto Falcão (Coord.). Gestão do Desempenho e Desenvolvimento: guia para implementação. **Movimento Pessoas à Frente.** [S.l.], 2020. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/project/guia-pratico-3-gestao-do-desempenho-e-desenvolvimento-para-liderancas/>. Acesso em: 29 mar. 2022.

